



La qualité de vie au travail & Le télétravail

05 décembre 2017



L'ARACT Île-de-France

- Un organisme paritaire au service des entreprises, administré par les partenaires sociaux employeurs et salariés
- Des financeurs publics : DIRECCTE, CRIF, ANACT, FSE
- Un fonctionnement en réseau avec l'ANACT

Nos domaines d'actions

- La qualité de vie au travail
- L'appui à l'innovation sociale et au développement de nouvelles formes de travail
- La santé au travail et la prévention des risques professionnels
- La prévention des risques psychosociaux
- Le développement de l'égalité au travail,
- L'accompagnement des mutations économiques,
- Le développement des compétences et des ressources humaines

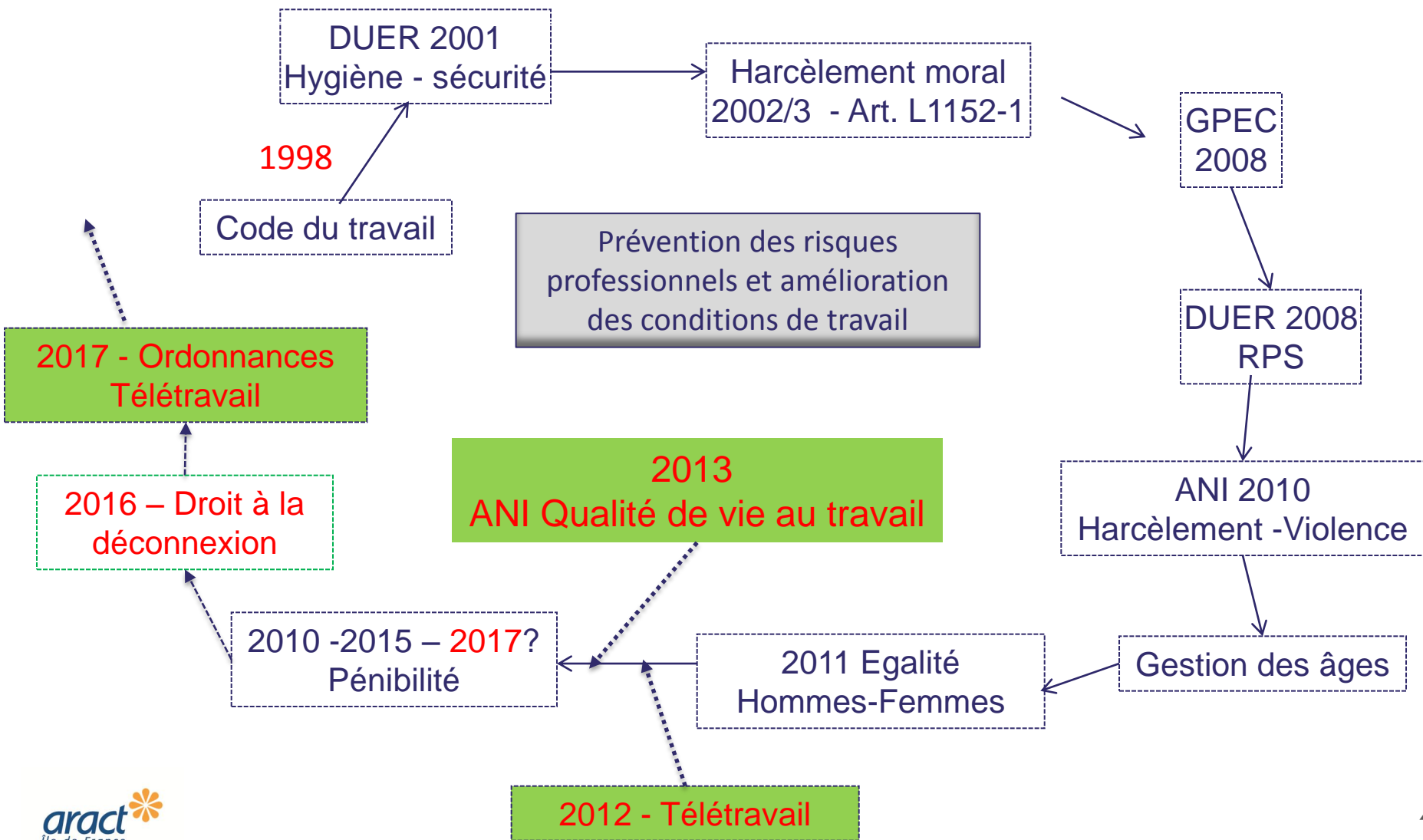


La Qualité de vie au travail

Partie 1

Evolution de la législation

sur les conditions de travail



Trajectoire des représentations des conditions de travail et de la qualité de vie au travail

Logique d'adaptation et de régulation

Logique de prévention

Logique de réparation

Un organisme en bonne santé est un organisme capable de **s'adapter** à son environnement et de **résister aux agressions** dont il est l'objet

La qualité de vie au travail procède d'une **dynamique** interne avant d'être un **état** « satisfaisant » pour les individus et l'entreprise

L'ANI du 19 juin 2013

- 👉 **Une vision intégrée** de l'ensemble des domaines relevant des conditions de travail => Accords intégrés
- 👉 **Un changement de paradigme (?)** : par exemple, passage d'une conception passive et couteuse de la prévention à une posture dynamique, où la prévention est conçue comme un **investissement** susceptible d'impacter la **performance** de l'entreprise, sa qualité de service, ...
- 👉 Le salarié est aussi **acteur** de sa propre prévention et contributeur au projet de l'entreprise (passage du registre passif de la « plainte » à celui de contributeur « responsable »).
- 👉 La QVT est un **processus** qui engage toute l'entreprise dans un projet commun et partagé => Espaces EDD, dialogue social, etc.

Définition esquissée par l'ANI Juin 2013) : « *Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail ET leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte.* »

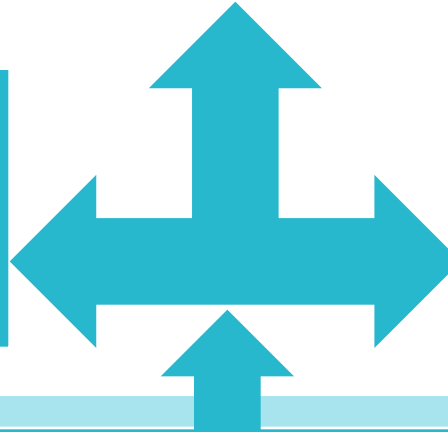
Vers une définition de la Qualité de Vie au Travail

Capacité d'expression et d'action

- Participatif
- Partenariat social
- Soutien managérial
- Soutien collectif

Conditions

- de vie
- d'emploi
- d'environnement travail



Contenu du travail

Valeur et sens
Autonomie
Complétude
Complexité

Vécu au travail

Sentiment d'utilité
Sentiment de maîtrise
Sentiment de responsabilité
Sentiment d'apprendre

Résultats

+ ou - Engagement
Physique/psychique
+ ou - Performance
Ambivalence...

La QVT comme processus

Démarche concertée
(pilotage politique)

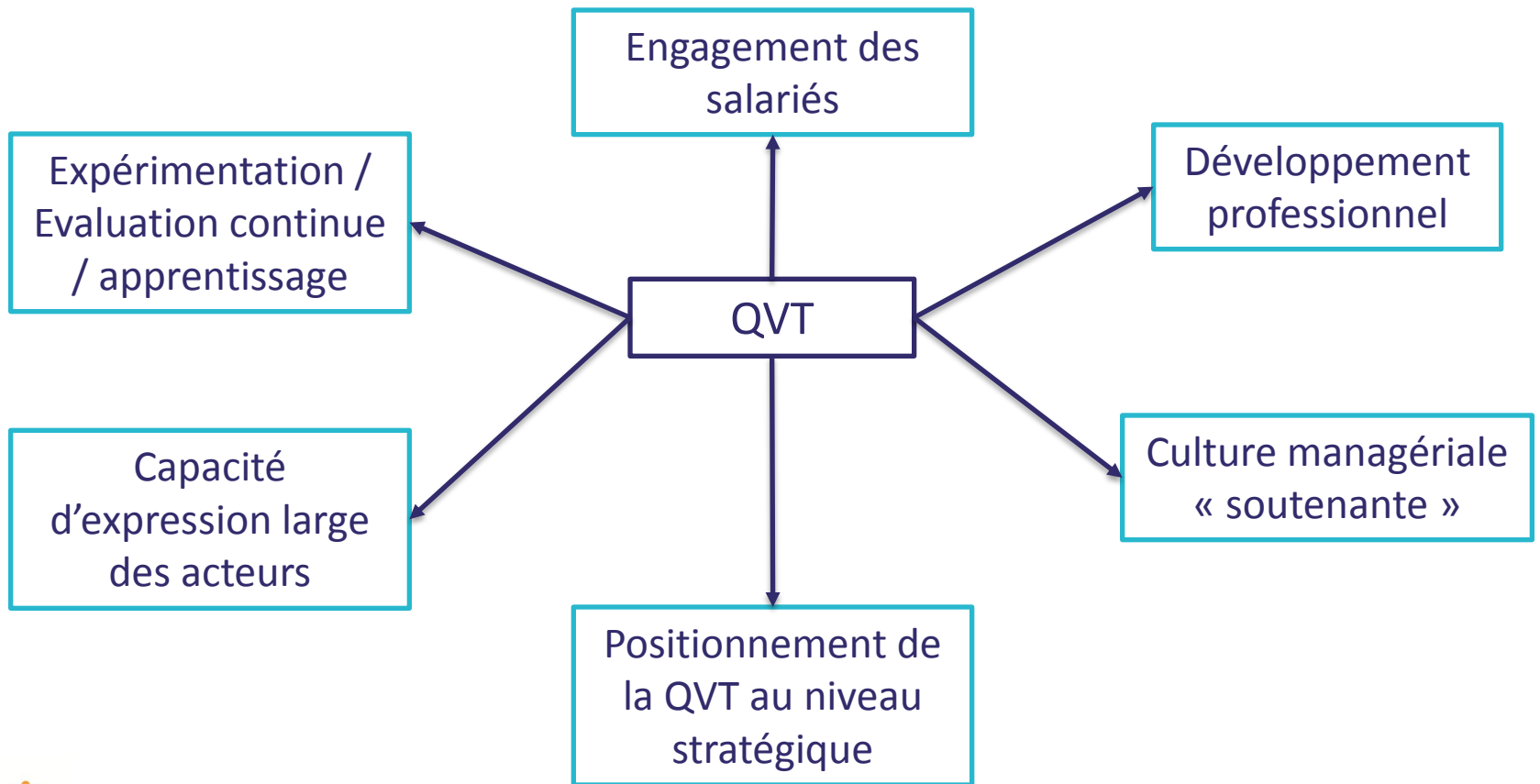
Développement des personnes, des collectifs et des entreprises
(les objectifs stratégiques)

Choix des facteurs sur lesquels agir
(le champ)

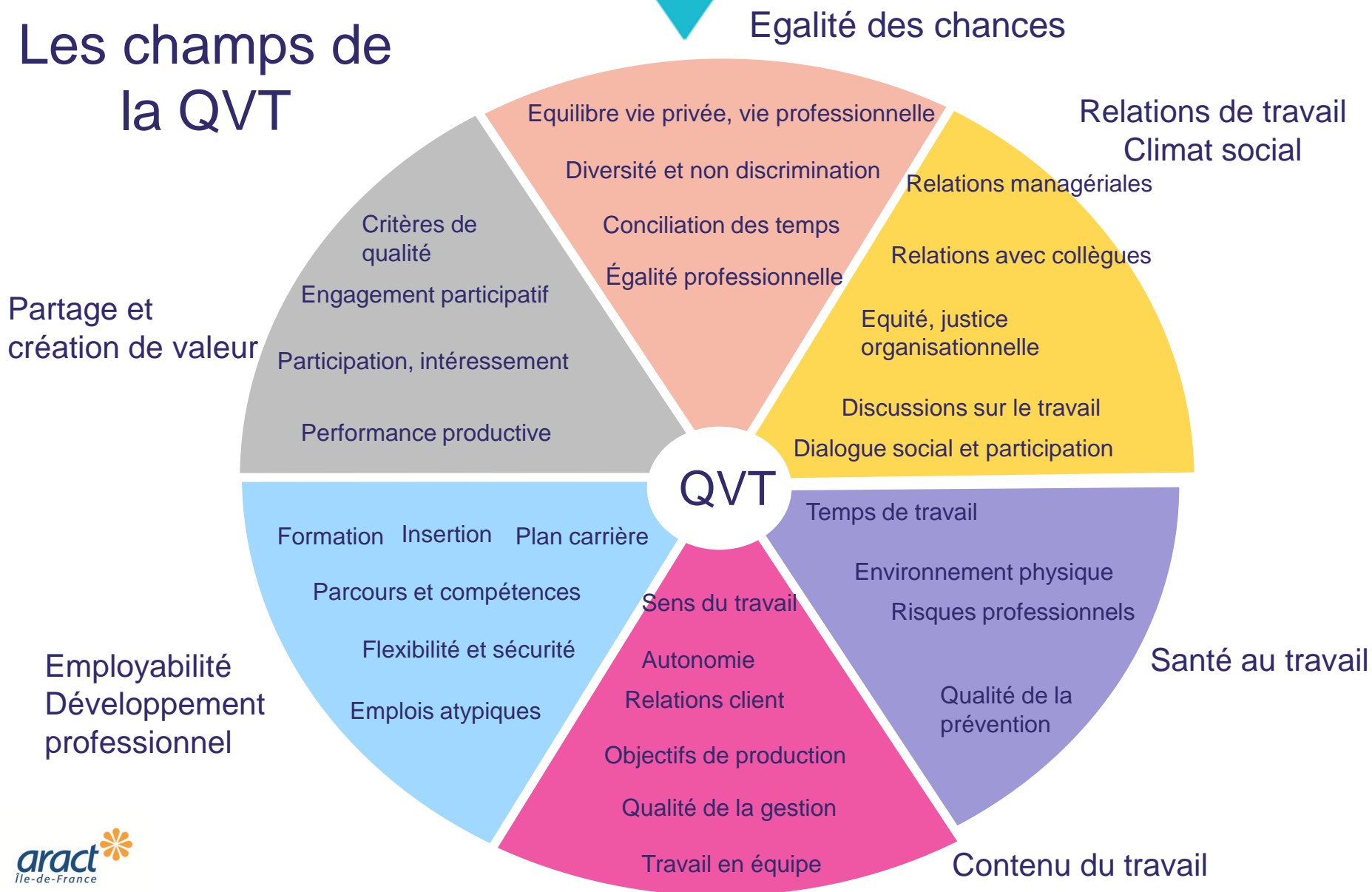
Action sur les leviers organisationnels
(transformation du travail)

Mesure et évaluation
(les indicateurs)

Management et QVT



Les champs de la QVT



Concevoir la démarche

Poser le diagnostic

Expérimenter

Pérenniser

OBJECTIFS

Positionner le sujet au niveau stratégique

Articuler QVT et performance

Définir le cadre et le processus

Co-construire et partager le diagnostic

Identifier les problématiques QVT prioritaires

Inscrire les objectifs QVT dans le fonctionnement de l'entreprise.

Actions/projets pilotes.
Outiller les acteurs et les projets de l'entreprise

Définir modalités de suivi

Assurer pérennité de l'action

Appropriation innovations

METHODES

Conduite de projet paritaire

Concertation

Analyse des enjeux

Démographie du travail

Analyse du travail

Enquête

Rapport situation comparée enrichi

Co-conception des systèmes

Espaces de discussion
Articulation des temps
GPEC

Egalité professionnelle
Formation/action

Indicateurs situés (genrés...)

Méthodes évaluation
Observatoire paritaire
Analyse, capitalisation

LIVRABLES

Accord de méthode
Cadre de la démarche

Diagnostic préalable
Axes d'expérimentation

Bilan des actions
Identification innovations

Accord intégré
Baromètre QVT

EVALUATION CONTINUE

=

APPRENTISSAGE



Le télétravail

Partie 2

Les 7 questions à se poser sur le Télétravail

1. **Le télétravail : de quoi parle t-on?**
2. **Que dit la loi sur le télétravail?**
3. **Que peut attendre l'employeur du télétravail? Que peut-il en craindre?**
4. **Que peuvent attendre les salariés du télétravail? Que peuvent-ils en craindre?**
5. **Quelles sont les modalités de mise en œuvre du télétravail?**
6. **Quelles sont les principales étapes d'un projet télétravail?**
7. **Les télécentres et les tiers-lieux, une autre manière d'envisager le télétravail?**



1 - Le télétravail, de quoi parle t-on?

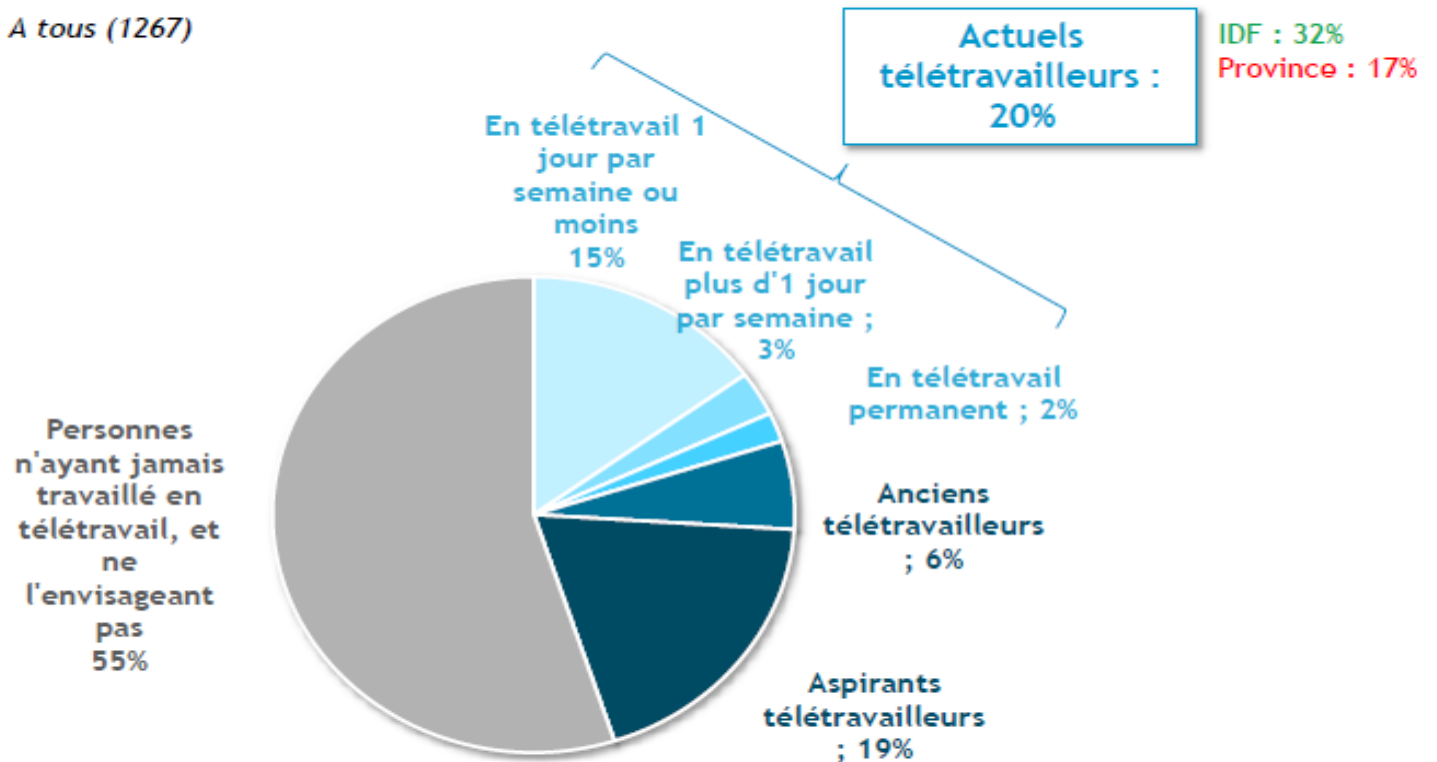


Enquête d'opinion BVA (2015) – SEMAPHORES Groupe Alpha

Parmi l'ensemble des actifs, 20% sont en télétravail au moins 2 jours par mois

Pratique du télétravail...

Base : A tous (1267)



Enquête d'opinion BVA (2015) – SEMAPHORES Groupe Alpha

Le télétravail est encore peu formalisé sous la forme d'avenants ou d'accords d'entreprises

○ Votre télétravail...

Base : Aux télétravailleurs (469)

S'inscrit-il dans un accord d'entreprise sur le télétravail ?



A-t-il fait l'objet d'un avenant au contrat de travail ?



A-t-il été proposé à l'occasion d'une relocalisation des activités de votre entreprise ?



■ Oui ■ Non

Une perception du télétravail qui évolue rapidement (sondage Vivastreet)

Questions	2015	2017
Aimeriez-vous exercer votre activité professionnelle en télétravail ?	Oui : 38 %	Oui : 41 %
Souhaitez-vous alterner télétravail et présence au bureau ?	Oui : 10 %	Oui : 31 %

Les principales motivations en 2017	%
Mieux gérer sa vie de famille	33%
Avoir un meilleur environnement de travail	29%
Réduire le temps de transport	26%

Quelles sont les principales modalités de télétravail?

Durée :

- Généralement **1 à 2 jours** par semaine, rarement au-delà.
- Jours **non reportables** d'une semaine sur l'autre

Lieu :

- Principalement le **domicile** du salarié
- Les **télécentres** ou autres **tiers lieux**
- Un **autre site de l'entreprise**, plus proche du domicile du salarié

La définition du télétravail

Le décret n° 2016-151 du 11 février 2016 donne une définition du télétravail proche de celle du secteur privé : « Le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un agent hors de ces locaux **de façon régulière** et **volontaire** en utilisant **les technologies de l'information et de la communication** dans le cadre d'un **contrat de travail** ou d'un **avenant** à celui-ci » (**Loi n° 2012-387 du 22 mars 2012**).

Ne sont pas concernés :

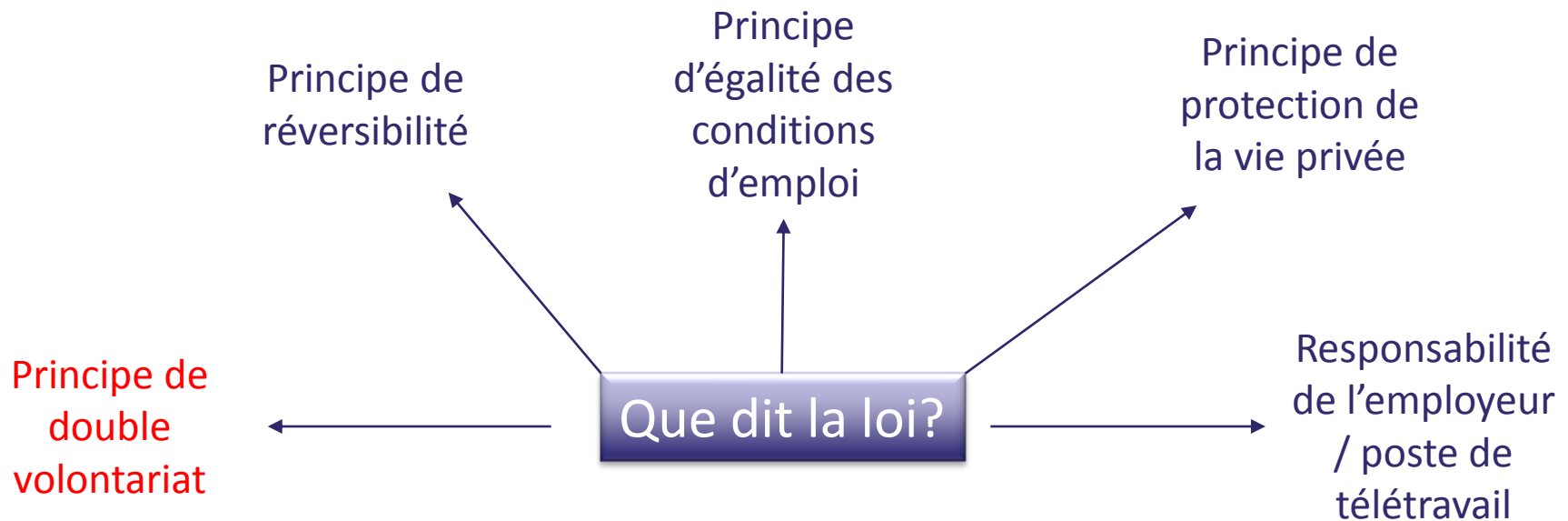
- ⇒ le **travail « nomade »** (VRP, Visiteurs médicaux, ...)
- ⇒ le **télétravail « gris »** (télétravail pratiqué de gré à gré sans cadre formalisé)
- ⇒ la mise en œuvre du télétravail dans des **circonstances exceptionnelles** (intempéries, épidémies, grèves, ...) et pour assurer la continuité de service



2 – Que dit la loi sur le télétravail?



Les grands principes (loi 2012)



Comment formaliser le télétravail selon la loi ?

Au niveau **individuel**, deux mesures obligatoires :

- **L'Avenant** au contrat de travail ou contrat de travail initial intégrant le télétravail
- La mention du statut de télétravailleur dans le registre du personnel

Au niveau **collectif**, pas **d'obligations légales** mais possibilité pour l'entreprise d'encadrer la pratique du télétravail :

- Par une **Charte** ou un **accord d'entreprise** (recommandé dans la mesure où le télétravail est étendu un nombre significatif de salariés)

Les évolutions envisagées par la réforme du code du travail

- 👉 L'obligation du contrat individuel (avenant) serait remplacée par la nécessité d'un accord collectif ou d'une charte
- 👉 L'employeur qui refuse d'accorder le bénéfice du télétravail à un salarié devra motiver sa réponse
- 👉 Le télétravail pourra être occasionnel s'il y a accord entre le salarié et l'employeur, cet accord pouvant être recueilli par tout moyen (même oral?)
- 👉 L'accord collectif ou la charte précise les modalités de contrôle du temps de travail ou de régulation de la charge de travail

Les évolutions envisagées par la réforme du code du travail

- ➡ Suppression dans le texte de la formule « fixation en concertation avec le télétravailleur » pour la fixation des plages de joignabilité
- ➡ Suppression dans le texte de l'obligation pour l'employeur de prendre en charge les coûts découlant directement du télétravail. Cette prise en charge est renvoyée à la négociation collective
- ➡ L'accident survenu sur le lieu où est exercé le télétravail pendant les plages horaires du télétravail est présumé être un accident du travail



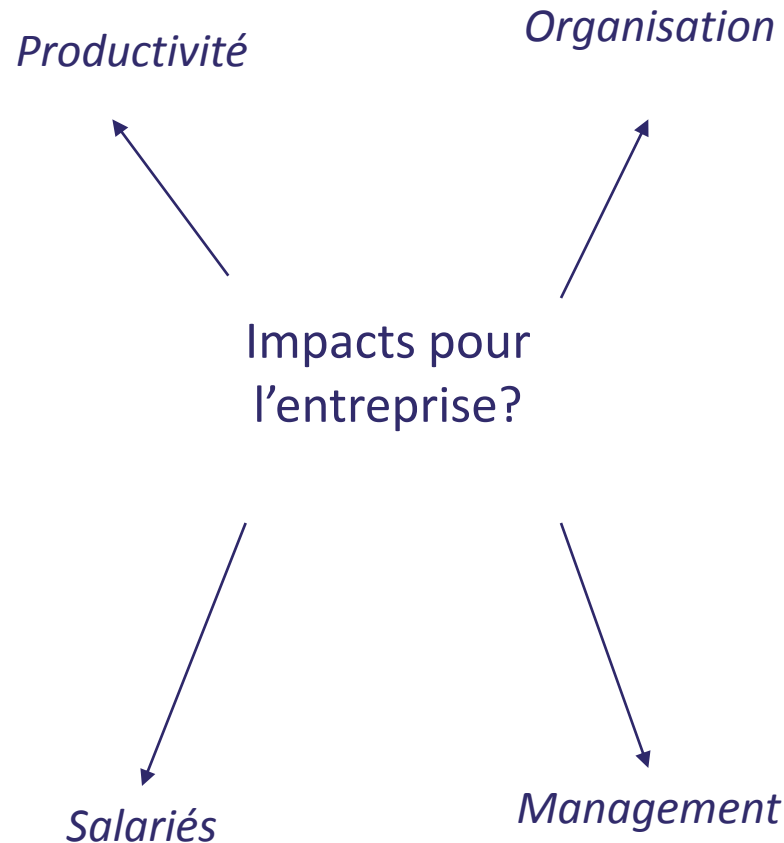
3 – Que peut attendre l'employeur du télétravail?
Que peut-il en craindre?

Effacité du travail
Baisse de l'absentéisme
Baisse de coûts
structurels (foncier, ...)

Investissements
Coûts de mise en
œuvre et de
fonctionnement

Autonomie
Responsabilisation
Fidélisation -
Attractivité

Désengagement dans le
travail et dans le
collectif



Opportunité
d'amélioration
(processus, temps
collectifs, espaces de
travail)

Dégradation (processus,
coordination,
coopération)

Opportunité d'évolution
des pratiques et de la
culture managériale

Difficulté à gérer le travail
à distance et à manager
le collectif



4 – Que peuvent attendre les salariés du télétravail? Que peuvent-ils en craindre?

Equilibre vie sociale /
vie privée
Maintien dans l'emploi

Envahissement de la
vie privée par le travail

Baisse des dépenses
familiales, de transport

(Coûts liés au poste de
travail)



Santé (moins de stress, ...)
Baisse de l'amplitude du
travail
Efficacité -Autonomie
Responsabilisation
Compétences (NTIC)

Augmentation du temps de
travail
Evaluation par la hiérarchie
(faible visibilité du travail)
(Crainte / parcours
professionnel)

Enrichissement des modes
de coopération
Qualité des relations de
travail

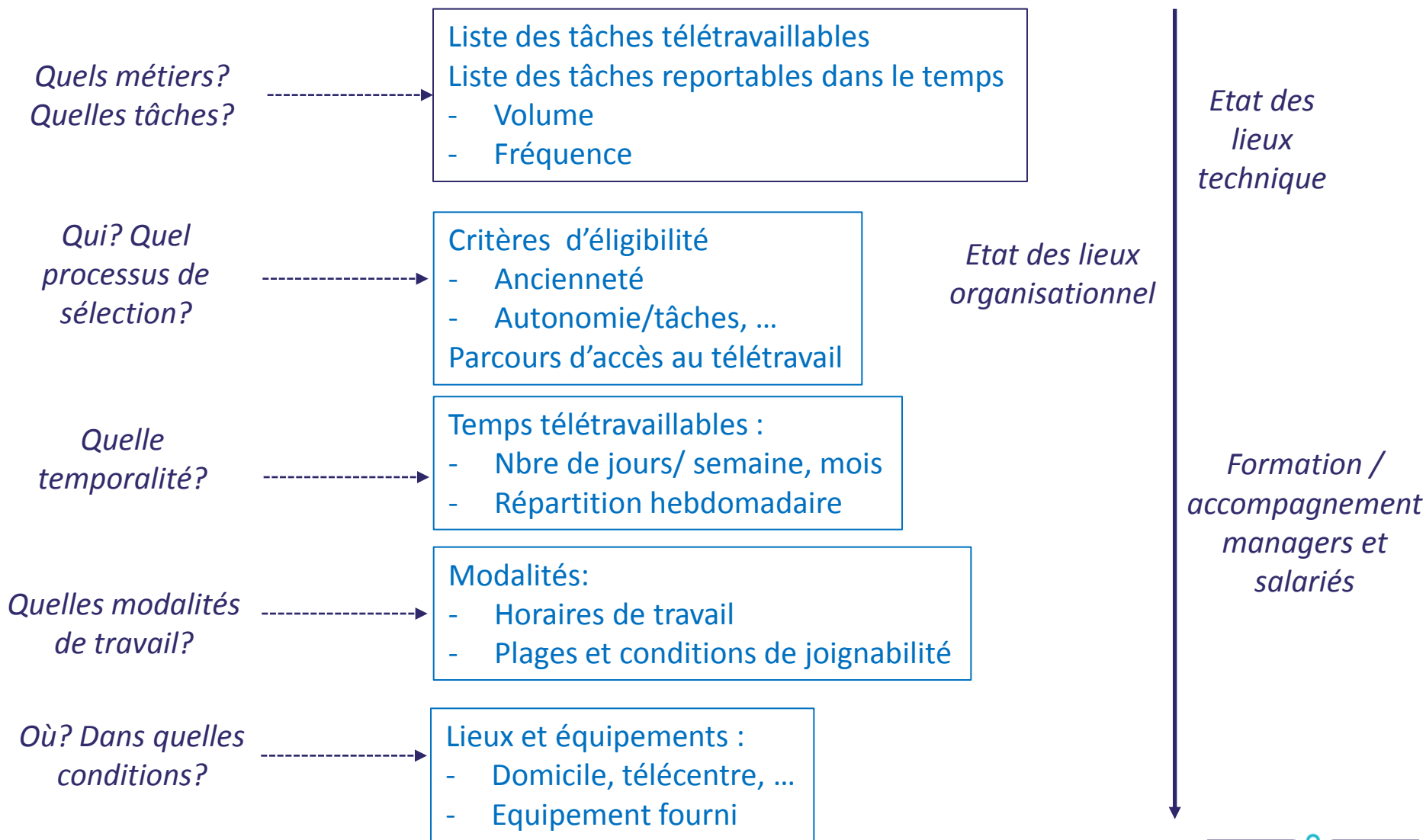
Situation d'isolement
Dégradation des relations
de travail



5 – Quelles sont les modalités de mise en œuvre
du télétravail?



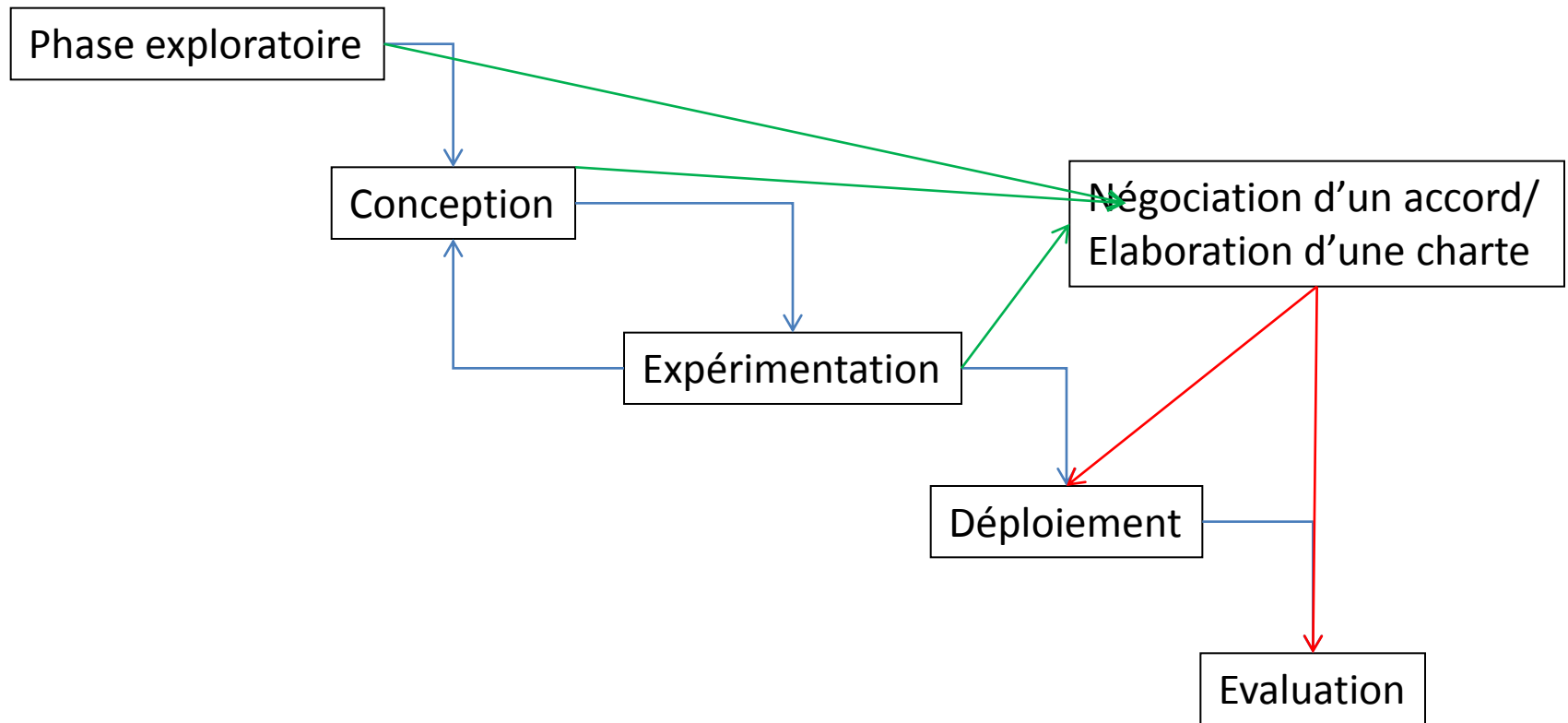
Les modalités de mise en œuvre du télétravail





6 – Quelles sont les principales étapes d'un projet
télétravail?

Les étapes d'un projet télétravail



Proposition d'une trame d'accord télétravail

Préambule de l'accord

- Contexte et motivations de la négociation sur le télétravail

Article 1 – Définition

- Préciser le terme « télétravail » dans le cadre de la loi mais aussi dans le contexte de l'entreprise, son périmètre, ...

Article 2 - Caractère volontaire du télétravail

- Décliner et préciser le caractère volontaire pour le salarié et l'employeur dans le cadre de l'entreprise : modalités de passage au télétravail, etc.

• Article 3 - Réversibilité et insertion

- C'est probablement le point le plus délicat et qui doit être anticipé : le retour à un travail sur site à temps plein ne va pas forcément de soi.

• Article 4 - Conditions d'emploi

- La loi veut qu'il n'y ait pas de discrimination entre les télétravailleurs et les autres. Penser que ce peut être aussi ceux qui ne télétravaillent pas qui peuvent se sentir discriminés

Proposition d'une trame d'accord télétravail

- **Article 5 - Protection des données**

- Préciser les règles d'utilisation du matériel, de transfert des données, ...

- **Article 6 - Vie privée**

- Fixation des horaires de travail, de joignabilité, ...

- **Article 7 - Equipements de travail**

- Préciser les coûts pris en charge par l'entreprise, les diagnostics nécessaires, ...

- **Article 8 - Santé et sécurité**

- Préciser les moyens mis à disposition du CHSCT et de la médecine du travail pour suivre le télétravailleur, notamment les modalités de visite du domicile.

- **Article 9 - Organisation du travail**

- Définir les modalités de calcul de la charge de travail et de suivi du temps de travail
- Définir les modalités de coordination et les relations de travail entre les salariés
- Prévenir le risque d'isolement

Proposition d'une trame d'accord télétravail

- **Article 10 – Formation**

- Outre le fait que les télétravailleurs doivent avoir accès aux mêmes formations que les autres, il peut être judicieux de prévoir des formations spécifiques pour eux (formation technique, ...) et leurs managers.

- **Article 11 - Droits collectifs**

- Identifier les télétravailleurs comme tels sur le registre du personnel. Cela permet aux élus de les suivre et de communiquer avec eux
- Le CE ou les DP doivent être consultés dès l'introduction du télétravail, même si cela ne concerne qu'une seule personne.

- **Article 12 – Application**

- L'accord ne peut déroger aux aspects normatifs du code du travail (réversibilité, ...). Mais l'accord peut aussi prévoir que certaines dispositions seront normatives.

- **Article 13 – Suivi**

- **Article 14 – Extension**



Merci de votre attention